

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE MERCADEO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOTRAUNION

HOLMES MAZUERA GÓMEZ

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
PEREIRA RISARALDA
2008

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE MERCADEO DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOTRAUNION

HOLMES MAZUERA GÓMEZ

Clase de trabajo realizado
ENSAYO

Director del proyecto:
DR. WALTER IVAN GARCÍA MORALES
ESPECIALISTA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Directora del programa:
DRA. GLORIA TERESA GUTIERREZ MERINO
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA Y
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
PEREIRA RISARALDA

2008

CONTENIDO

Pág.

	INTRODUCCIÓN	
1.	RESEÑA HISTÓRICA	7
1.1.	LA EMPRESA, UBICACIÓN GEOGRÁFICA, HISTORIA EMPRESARIAL	7
1.2.	MISIÓN	9
1.3.	VISIÓN	9
1.4.	VALORES	9
1.5.	POLÍICAS CORPORATIVAS	10
1.6.	POLÍTICAS DE CALIDAD	11
1.7.	FUNCIONALIDAD	11
1.8.	ORGANIGRAMA	13
1.9.	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	14
2.	EVALUACIÓN DEL ENTORNO INTERNO	16
2.1.	AREA ADMINISTRATIVA	16
2.2.	AREA DE MERCADEO	17
2.3.	AREA DE PRODUCCIÓN	19
2.4.	AREA FINANCIERA	20
3.	EVALUACIÓN DEL ENTORNO EXTERNO	23
3.1	ENTORNO ECONÓMICO	23
3.2	ENTORNO LEGAL – JURÍDICO	23
3.3	ENTORNO POLÍTICO	25
3.4.	ENTORNO TECNOLÓGICO	25

3.5	ANÁLISIS DEL SECTOR	26
3.5.1	Proveedores	27
3.5.2	Complementadores	29
3.5.3	Transformadores y distribuidores	30
3.5.4	Clientes	30
3.6	EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN COOTRAUNION	30
3.6.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores	30
3.6.2	La rivalidad entre los competidores	31
3.6.3	Poder de negociación de los proveedores	31
3.6.4	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	33
4.	DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE MERCADEO MEDIANTE LA MATRIZ DAFO	34
4.1	DEBILIDADES	34
4.2	AMENAZAS	34
4.3	FORTALEZAS	35
4.4	OPORTUNIDADES	35
4.5	CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DAFO	37
5.	PLAN DE MEJORAMIENTO	39
5.1	ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES DETECTADAS	39
5.2	DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	40
6.	RECOMENDACIONES	51
7.	CONSLUSIONES	52
	BIBLIOGRAFÍA	54
	ANEXOS	55

INTRODUCCIÓN

Mediante el presente ensayo se plantea un plan de mejoramiento para el área de mercadeo de una cooperativa especializada en ahorro y crédito. Es muy común encontrar investigaciones o trabajos sobre empresas comerciales, pero realmente sobre organismos cooperativos que son a su vez entidades sin ánimo de lucro se ha profundizado muy poco, más aún cuando hablamos de una entidad prestadora de servicios financieros, específicamente dedicada a la captación de ahorros y aportes y a la colocación de créditos.

Para el desarrollo del plan se elaboró en primer lugar un análisis sobre el entorno tanto interno como externo que afecta la organización, lo cual fue el insumo para realizar el diagnóstico de las diferentes áreas, siendo complementado con la matriz DOFA sobre el área de mercadeo.

Si bien es cierto este trabajo se realizó con el objetivo principal de optar al título de especialista en alta gerencia, se convirtió en una agradable oportunidad de aplicar gran parte de los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la especialización, elemento que fue muy enriquecedor y que se convierte en un complemento ideal de las clases magistrales recibidas de cada uno de los excelentes profesionales con que cuenta la universidad para la formación de sus estudiantes.

1. RESEÑA HISTORICA

1.1 LA EMPRESA , UBICACIÓN GEOGRAFICA, HISTORIA EMPRESARIAL

COOTRAUNION es una cooperativa especializada de ahorro y crédito la cual tiene como única sede el municipio de La Unión Valle, su área de influencia abarca hasta los municipios circunvecinos de Roldanillo, Toro y La Victoria. COOTRAUNION es una entidad vigilada por la Superintendencia de la Economía Solidaria, y autorizada por esta misma para el desarrollo de la actividad financiera, además está inscrita al Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas FOGACOOOP.

Fue fundada el 5 de diciembre de 1992 por 173 empleados de la empresa Grajales Hermanos en el municipio norte-vallecaucano de La Unión, el cual cuenta con 40.000 habitantes aproximadamente distribuidos el 72% en el área urbana y el 28% en la zona rural. La principal fuente económica del municipio es la Agroindustria para lo cual cuenta con 7.700 hectáreas de tierra dedicadas a la agricultura sembradas en una amplia variedad de frutas y hortalizas, destacándose el cultivo de Uva por su margen de participación.

La Organización Empresarial Grajales conformadas por las empresas Agronilo, Grajales, Casa Grajales , Frexco y Hotel Los Viñedos S.A. constituyen el principal motor socioeconómico de la región, generando mas de 5.000 empleos directos e indirectos en su área de influencia.

La única entidad bancaria con que cuenta el municipio es Bancolombia, la cual enfoca sus servicios principalmente a los comerciantes e industrias de la región.

Inicialmente la cooperativa estaba conformada por asociados 100% vinculados laboralmente a la empresa Grajales, años más tarde como una estrategia de la administración para atomizar el riesgo que generaba el depender totalmente de la suerte de las empresas del Grupo, se abrió el vínculo hacia personas independientes o empleados de otras organizaciones; hoy día el 65% de la base social está conformada por asociados diferentes a los empleados del Grupo Grajales.

La administración de la cooperativa siempre ha sido ejercida por personas diferentes a los ejecutivos de la empresa Grajales, situación que le garantizó a la cooperativa el mantenerse al margen de los problemas jurídicos que atraviesan desde el año 2005, y en segundo lugar enfocarse totalmente en el desarrollo de servicios dirigidos a la satisfacción de las necesidades de sus asociados, quienes en un 80% son personas que devengan ingresos inferiores a los dos salarios mínimos y con condiciones laborales bastante inestables.

En sus 15 años de existencia, COOTRAUNION ha sorteado favorablemente los diferentes hechos coyunturales que han afectado no solo al sector sino a la economía en general, luego de un lustro de su fundación se inició la crisis del sector cooperativo financiero, situación que no generó gran impacto sobre la institución puesto que en aquel entonces toda su base social pertenecía al Grupo Grajales, evitándose la generación del pánico financiero que se presentó en varias cooperativas en todo el País.

1.2 MISION

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y la comunidad mediante la prestación de excelentes servicios, apoyados en un talento humano que busca ser cada día más competitivo y productivo aplicando y promoviendo los valores y principios cooperativos.

1.3 VISION

Ser la empresa social líder en el área de influencia, en la prestación de servicios financieros cooperativos y complementarios.

1.4 VALORES

- Compromiso: Estimula la participación activa y el sentido de pertenencia de los asociados.
- Honestidad: Fortalece las relaciones humanas y garantiza la solidez empresarial de COOTRAUNION.
- Responsabilidad: Genera credibilidad y confianza entre los asociados.
- Equidad: Permite entregar beneficios a los asociados y a su familia de acuerdo al esfuerzo, compromiso y participación de cada uno.
- Solidaridad: Hace posible la autoayuda, ayuda mutua y cooperación sin llegar a actuar con paternalismo.
- Igualdad: Facilita el mismo trato a los asociados, sin importar su condición.

1.5 POLITICAS CORPORATIVAS

- a) Aplicar los principios cooperativos en general y especialmente los de equidad y mutualidad.
- b) Utilizar el crédito como el mejor medio para fomentar el sentido de la cooperación entre los asociados de la cooperativa.
- c) Prestar el servicio de crédito con base a los recursos propios captados de los asociados, para los cuales se estimulará de manera especial la capitalización.
- d) Utilizar recursos financieros externos en casos de necesidad comprobada y prevista.
- e) El crédito debe orientarse primordialmente a proyectos que eleven el nivel económico, social y cultural de los Asociados.
- f) La colocación de recursos se hará de acuerdo a la capacidad económica del solicitante, buscando democratizar el crédito y evitando la concentración del riesgo.
- g) Proteger al máximo el patrimonio de la cooperativa, exigiendo las mejores garantías, sin entorpecer el normal y oportuno servicio del crédito.
- h) El servicio de crédito debe estar acorde con las necesidades del Asociado, de manera que preste un servicio eficiente y oportuno.
- i) El crédito ofrecido deberá propender por el sostenimiento de tasas activas razonables dentro del mercado financiero.
- j) Tener como criterio básico el de conceder préstamos al mayor número de asociados, aplicando en consecuencia normas que permitan obtener la máxima rotación de los recursos económicos y financieros y el más amplio y diversificado servicio.

- k) La cooperativa aplicará la tecnología necesaria que garantice controles eficientes con el fin de asegurar el recaudo oportuno de los préstamos.
- l) Hacer las suficientes provisiones para la protección de cartera y contratar los seguros que protejan las deudas a cargo de los asociados.
- m) Todas las obligaciones contraídas por los asociados incluyendo las que se deriven del acuerdo cooperativo, serán preferiblemente descontadas por nómina.
- n) Tener en cuenta, al establecer las cuotas de administración del servicio de crédito, las necesidades administrativas de la cooperativa, el costo de su capital y los capitales externos que se dediquen a tal actividad.

1.6 POLITICAS DE CALIDAD

La satisfacción del asociado es su compromiso permanente, sustentado en la mejora continua de la organización, desarrollando un recurso humano creativo y pro-activo, mediante el cumplimiento de los requisitos y los valores de: compromiso, honestidad, responsabilidad, equidad, solidaridad e igualdad.

1.7 FUNCIONALIDAD

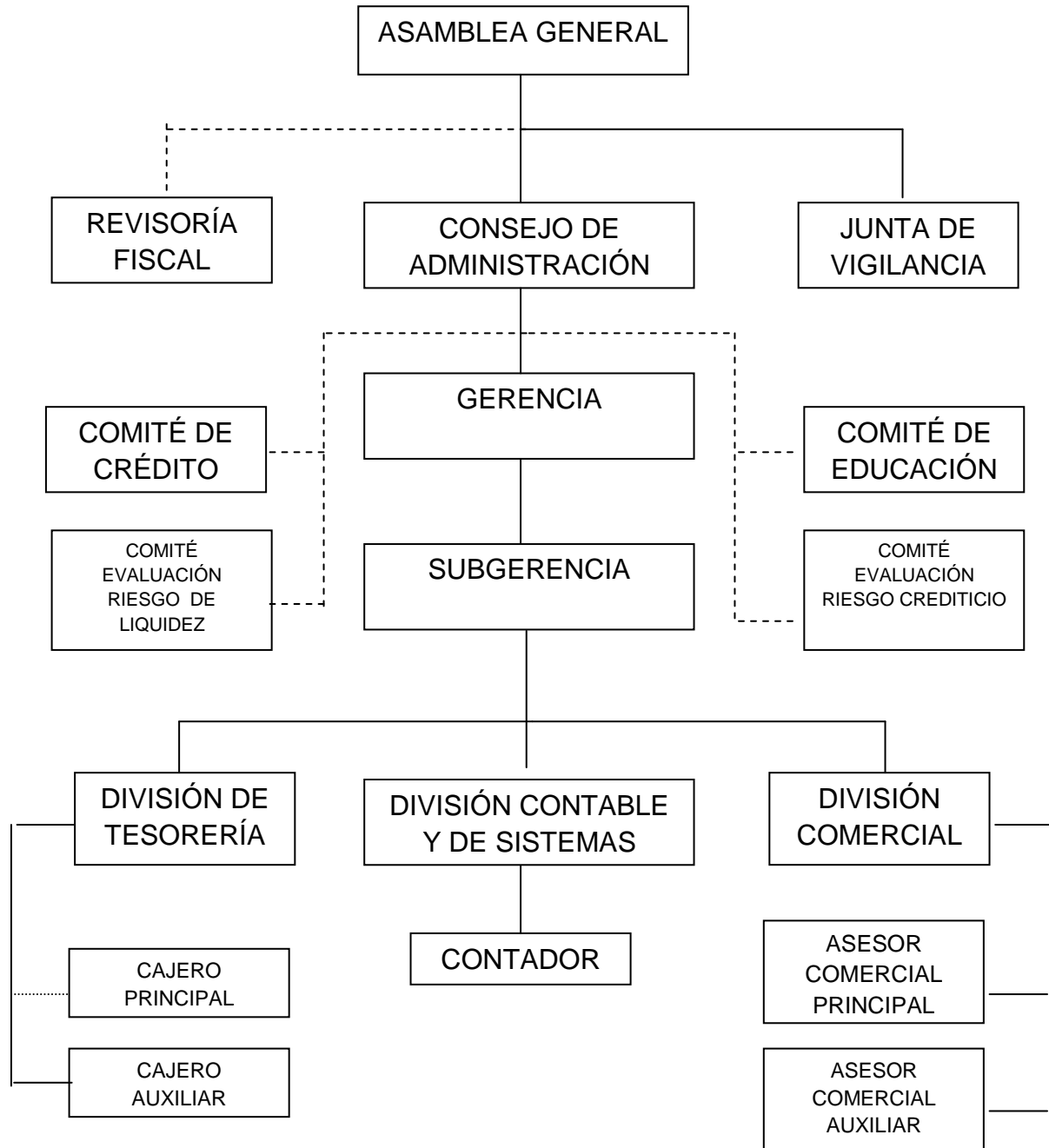
COOTRAUNION es una entidad cooperativa que se ha caracterizado desde su creación por la armonía entre los diferentes órganos de administración, dirección y control, este elemento ha sido fundamental para el desarrollo y posicionamiento de la organización, sobre todo a la

hora de toma de decisiones y para la misma administración de la entidad. Pues la inadecuada gestión democrática y el conflicto de intereses entre los administradores, se convierte en muchas ocasiones en un verdadero obstáculo a los objetivos de crecimiento de estas entidades.

Otra característica importante para resaltar, es que se cuenta con una adecuada estructura de control interno, lo que ha permitido que el Consejo de Administración otorgue un gran empoderamiento a la gerencia general, agilizando el proceso de toma de decisiones permitiéndole no solo adaptarse sino en muchas ocasiones anticiparse a los cambios propios del negocio financiero.

Continuando con el modelo de administración, se destaca el cumplimiento de las normas tributarias, laborales y de cooperativas, lo cual ha permitido que la institución nunca haya sido sancionada por alguno de estos aspectos, adicionalmente ha sido el insumo ideal para que la relación con el asociado se desarrolle si bien con armonía, también con mano fuerte para garantizar la protección y conservación de la calidad del principal activo productivo de la institución como lo es la cartera de créditos.

1.8 ORGANIGRAMA



1.9 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La estructura administrativa de COOTRAUNION responde al principio cooperativo de participación democrática, donde es la Asamblea General de Delegados la que elige el Consejo de Administración, La Junta de Vigilancia y La Revisoría Fiscal.

ASAMBLEA GENERAL: Conformada por 63 delegados elegidos democráticamente por 1667 asociados hábiles de un total de 1874 asociados inscritos en el registro social a diciembre 31 de 2007.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: Conformada por 6 asociados elegidos para períodos de 2 años.

PRINCIPALES	SUPLENTE
Julio César Flórez Benjumea	Amparo Ossa Gómez
Luz Edith Benítez	Blanca Ligia Bueno Sánchez
Gloria Edith Prado Bedoya	Isabel Bolaño Berdugo

JUNTA DE VIGILANCIA: Conformada por 6 asociados elegidos para períodos de 2 años.

PRINCIPALES	SUPLENTE
Adriana Rojas Soto	Bertha del Socorro García Vélez
Gloria Cecilia Alvarez Grajales	Gladis Bueno Millán
Carlos Enrique García Corrales	Nilsa Ruth Orozco Moreno

GERENTE GENERAL: La gerencia general es nombrada por el Consejo de administración, y desde la fundación de la cooperativa ha estado a cargo de la Dra. María Amalfi Grajales.

SUBGERENCIA GENERAL: La subgerencia general de la cooperativa igualmente es definida por el Consejo de Administración, en dicho cargo ha designado al Dr. Holmes Mazuera Gómez.

REVISORÍA FISCAL: Está conformada por 2 contadores públicos, principal y suplente, elegidos para períodos de 1 año por la Asamblea General. Actualmente la revisoría fiscal de la cooperativa está a cargo del Dr. Carlos Humberto Gómez Leal, con suplencia del Dr. José Nicolás Alvis Morales.

2. EVALUACION DEL ENTORNO INTERNO

2.1. AREA ADMINISTRATIVA

Al evaluar la evolución y el crecimiento que ha tenido COOTRAUNION en sus 15 años de existencia, podemos afirmar que ha contado con una buena dirección administrativa, que ha dirigido de manera acertada la institución y ha dado el mejor uso a los recursos con que ha contado, pues si bien es cierto que durante el primer año contó con el apoyo de las directivas de la empresa Grajales, de allí en adelante tuvo que sortear de manera independiente y autónoma todos los retos propios del modelo de empresa solidaria que caracteriza la organización, sorteando naturalmente todas las crisis y amenazas que de manera cíclica han torpeado esta región nortevallecaucana.

Definitivamente ha habido un liderazgo por parte de la gerencia general, pues desde la fundación de la entidad, ha marcado el derrotero a seguir posicionando a la cooperativa como una excelente alternativa económica y social, no solo para los habitantes del municipio de La Unión, sino los aledaños y que conforman su área de influencia.

Así mismo el Consejo de administración, se ha caracterizado porque el 50% de sus miembros llevan más de 10 años en sus cargos, lo cual le ha dado continuidad a las políticas de crecimiento y en general a lo consideran el norte adecuado para la cooperativa.

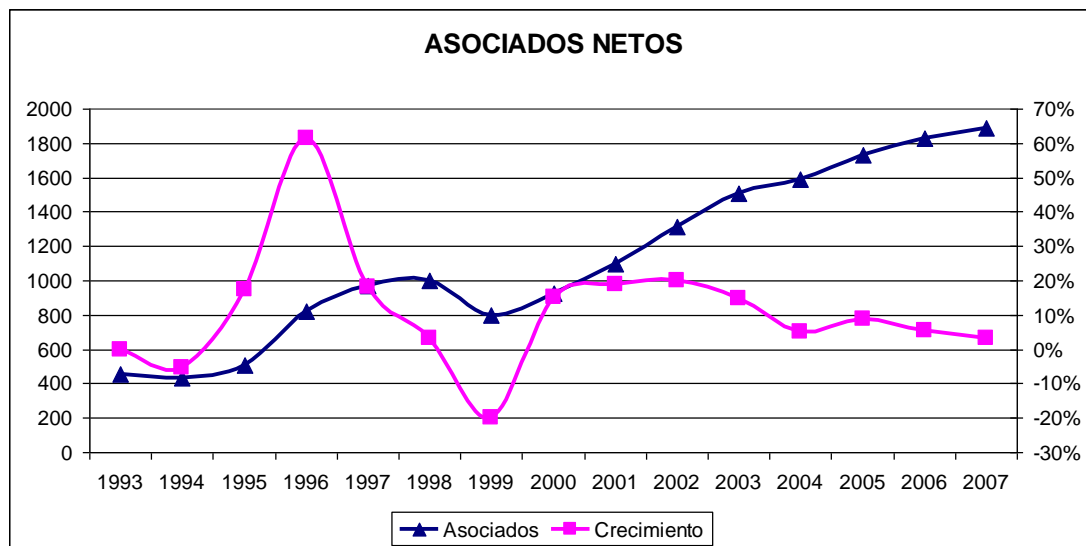
La única debilidad que podríamos calificar en esta área, es la fijación de metas muy cortoplacistas que no van más allá de un horizonte de 1 año, que

a pesar de contar con un presupuesto que involucra toda las áreas de la organización, con su respectivo seguimiento de manera mensual, se hace necesario la implantación de un plan de desarrollo de por lo menos de 3 a 5 años, de tal forma que se construya una verdadera visión de futuro, que permita posicionar aún más este interesante modelo de empresa.

2.2. ÁREA DE MERCADEO

En primer lugar en COOTRAUNION no existe verdaderamente un área de mercadeo, estas funciones son desarrolladas entre la gerencia general y la subgerencia de la organización, trayendo consigo las naturales consecuencias a que esta situación conlleva, pues la cooperativa carece de un plan de mercado por ejemplo, aunque tienen plenamente identificado su target market, con un portafolio de servicios acorde a sus necesidades, adolecen de un plan de publicidad, o de un mecanismo estructurado para comercializar la organización.

Lo anterior se puede evidenciar en los bajos niveles de crecimiento que viene experimentando la base social de la cooperativa como lo ilustra la gráfica, principalmente en el último lustro. Si bien es cierto que en ese mismo período se han presentado situaciones coyunturales que han golpeado fuertemente la economía de la región, es donde precisamente se hace aún más apremiante el contar con un plan de mercado que permita de una manera eficiente, impulsar el desarrollo de la base social de COOTRAUNION.



Gráfica 1 Movimiento Asociados Netos¹

En la gráfica observamos por ejemplo que mientras en el año de 1992 el índice de crecimiento anualizado era del 20%, dos años más tarde era inferior al 10% y en el último año fue únicamente del 3%.

Esta situación merece especial atención, porque la base social es el corazón o la piedra angular de una cooperativa, pues una cooperativa con un gran número de asociados, puede conformar una masa crítica interesante que impulse el desarrollo no solo social sino económico de la organización, al captar más recursos y por supuesto, al tener una mayor demanda de las operaciones activas de crédito, generando así mayores excedentes que permitan finalmente la creación de más y mejores servicios para sus cooperados.

¹ Tomado del informe de gestión 2007 de la cooperativa.

En cuanto a la capacidad comercial de COOTRAUNION, podemos decir que si bien es cierto conoce su segmento de mercado, no conoce claramente su potencial de crecimiento, adicionalmente no tiene detectadas y evaluadas las necesidades y satisfactores de sus asociados.

Al analizar el portafolio de servicios no se observa una segmentación del producto de acuerdo a las características propias de los asociados; la base de datos de los asociados se encuentra actualizada, aunque existe mucha información que aparece plasmada en los formularios de afiliación pero que el aplicativo no posee los campos para registrarlo, lo cual limita a la empresa para que realice estudios más profundos de acuerdo a la caracterización de su base social.

La empresa no cuenta con un plan de acción comercial ni con un cronograma de trabajo, adoleciendo además de estrategias claras de promoción, precio, portafolio de productos y servicios, modelo de venta y servicio al cliente. En el análisis también se pudo establecer que no existe un desarrollo constante de productos y servicios.

2.3. ÁREA DE PRODUCCIÓN

Esta área la denominaremos servucción, ya que la cooperativa es una entidad que se encarga de la prestación de servicios. En esta área encontramos una estructura adecuada, en primer lugar la entidad cuenta con una infraestructura tecnológica que le permite trabajar en red y en tiempo real, generación información veraz y oportuna no solo para la administración y los órganos de vigilancia y control, sino para los asociados usuarios de los servicios, situación que se complementa al contar también

con un personal calificado para el desarrollo de la actividad productiva de la organización.

Para citar unas cifras por ejemplo, el proceso de recepción, aprobación y desembolso de un crédito, es de 24 horas para solicitudes de hasta \$3 millones de pesos, y de máximo 1 semana para montos superiores. Los reportes a los entes de control, se realicen siempre de manera oportuna; Las centrales de riesgo por ejemplo otorgan 10 días hábiles de pues de cada mes para reportar la información de cartera, y COOTRAUNION siempre lo realiza al siguiente día hábil después del corte. Otro factor bien importante son los bajos niveles de reclamación por errores de procesamiento, generando así un mayor índice de confianza y credibilidad del asociado hacia la cooperativa.

En resumen podemos afirmar, que COOTRAUNION cuenta con el recurso humano y tecnológico necesario no solo para atender su base social actual, sino incluso una con mayores niveles de crecimiento. Sin embargo, la plataforma tecnológica especialmente a nivel de software, presenta cierto grado de retraso frente a los avances tecnológicos actuales, careciendo por ejemplo del servicio de banca virtual, o la incapacidad para el manejo integral de sucursales y agencias en tiempo real.

2.4. AREA FINANCIERA

COOTRAUNION cuenta en primer lugar con un software contable y financiero que le permite tener su contabilidad al día, aspecto que ha sido

fundamental para que la administración tome decisiones de manera ágil y oportuna para el desarrollo de la organización.

De otro lado los indicadores financieros de la cooperativa son muy satisfactorios, en primer lugar el 75% de los activos de la entidad están conformados por cartera de créditos, situación que es natural al ser COOTRAUNION una cooperativa de ahorro y crédito; en segundo lugar el 95% de los activos son productivos, pues como política la administración siempre se ha orientado hacia la mínima inversión en activos improductivos, buscando así una mayor eficiencia en el uso y administración de los recursos financieros de la organización, soportándose en una estructura de costos bajos, para igualmente beneficiar a sus asociados con tasas activas inferiores a las del mercado.

Como se mencionó previamente, el principal activo productivo de la cooperativa es el crédito, el cual se caracteriza por su excelente calidad, pues en la última década se ha logrado mantener el índice de morosidad en niveles inferiores al 1% para cartera mayor a 30 días, y desde hace un lustro la cooperativa no registra cartera con mora mayor a 90 días, lo cual es el reflejo de una acertada gestión de administración del riesgo crediticio.

La principal fuente de financiación de la cooperativa es el aporte social, representa el 70% de los activos de la organización, desde un punto de vista netamente financiero podríamos calificar esta situación como desfavorable, pues según estándares del sector se dice que las captaciones deben representar entre el 70% y el 80% de los activos, situación que en COOTRAUNION no se logra ya que su base social debido a su bajos ingresos tienen baja capacidad de ahorro, así las cosas las captaciones solo representan el 20% del activo.

De todas maneras un punto favorable es que COOTRAUNION no posee obligaciones bancarias, pues desarrolla su actividad gracias a los flujos que genera por la captación de aportes, de ahorros y la rotación propia de su cartera, que como vimos es muy sana.

En cuanto a la liquidez se refiere COOTRAUNION presenta una baja exposición al riesgo de liquidez, al analizar los informes mensuales de evaluación de este indicador denominado GAP o gestión de activos y pasivos, encontramos que desde su implementación hace aproximadamente 5 años, COOTRAUNION nunca ha reflejado síntomas de iliquidez, por el contrario genera excedentes que son reinvertidos en un portafolio de inversión que además de ser rentable, están colocados en entidades con la mejor calificación de riesgo.

A pesar que COOTRAUNION es una entidad sin ánimo de lucro, en sus 15 años de existencia no siempre ha generado excedentes, sino que además sus indicadores de rentabilidad son incluso superiores a los del sector. En términos generales podemos afirmar que el área financiera de COOTRAUNION opera y se administra de una manera adecuada y eficiente.

3. EVALUACION DEL ENTORNO EXTERNO

3.1. ENTORNO ECONÓMICO

Es natural que como toda empresa COOTRAUNION se vea afectada por la dinámica económica del país, así las cosas podemos resaltar por ejemplo, cómo la caída en los índices de crecimiento del PIB de este año frente al anterior, confirma un período de desaceleración de la actividad económica nacional, disminuyendo notablemente las ventas a nivel del comercio en general, lo cual a su vez presiona negativamente la oferta de empleo. Este comportamiento ocasiona una disminución en la demanda de crédito y en la capacidad de ahorro de los asociados, afectando adicionalmente el servicio de la deuda de forma negativamente, deteriorando los índices de calidad de cartera y obligando a las entidades a realizar una mayor gestión para la adecuada administración del riesgo crediticio.

De otro lado la coyuntura económica actual del país, sumadas a las elevadas tasas de interés del sistema financiero, generan una notable desaceleración en la dinámica de colocación de cartera, lo cual impacta directamente en los estados resultados, al ser la cartera el principal activo productivo de estas organizaciones.

3.2. ENTORNO LEGAL – JURÍDICO

Desde la expedición de la ley 454 en el año de 1998, mediante la cual se creó la Superintendencia de la Economía Solidaria, organismo encargado de

la vigilancia y control de las entidades cooperativas, las normas para el sector solidario, especialmente el financiero, han crecido de una manera significativa, obligando a las entidades cooperativas no solo a ser más cuidadosas en el desarrollo de su actividad económica, sino a aplicar y adoptar todos los modelos para la administración de riesgos, que inicialmente eran exclusivos para el sector bancario, pero que en la actualidad se aplican con éxito en las entidades cooperativas.

A pesar que esta rigurosa regulación ha ocasionado serios cambios al interior del sector, se debe reconocer que gracias a estas políticas se ha logrado no solo recuperar la confianza del público en el modelo cooperativo, sino contar además con cooperativas más sólidas financiera y administrativamente, lo que en últimas permite cumplir con el mandato constitucional de preservar y proteger el ahorro del público.

Otro aspecto legal que también afectan notablemente las cooperativas, son los reiterados intentos de los gobiernos de turno, de eliminar la exención del impuesto a la renta que gozan las cooperativas, así las cosas en el actual gobierno del Dr. Uribe, se conserva entre comillas esta exención, siempre y cuando se invierta el 20% de los excedentes en programas de educación formal aprobados por el Ministerio de Educación Nacional, pero habrá que esperar qué ocurre en la próximas reformas tributarias, donde muy seguramente los gobernantes con el fin de cubrir su cada día más amplio déficit fiscal, tratarán de acabar con estos beneficios tributarios para las cooperativas.

3.3. ENTORNO POLÍTICO

El modelo cooperativo a pesar de caracterizarse por la solidaridad y por la unión, ha sido débil a la hora conformar o apoyar un movimiento político que le garantice una estabilidad fiscal, legal y administrativa, de tal manera que se fomente y se fortalezca este modelo social que tal como lo ha reconocido el actual gobierno, es un excelente medio para hacerle frente a las injusticias sociales generadas por la aplicación del modelo neoliberal.

De todas maneras hasta el 2010 las cooperativas ya conocen las reglas de juego y el modelo político adoptado por el gobierno del Dr. Uribe, donde hay que reconocer que no solo ha escuchado al sector, sino que ha ayudado con la expedición de normas que favorecen o al menos, no perjudican profundamente las cooperativas. Pero el sector tiene que ser proactivo y visionar un escenario político que le favorezca, aprovechando la gran cantidad de personas que agrupa, y conformar una verdadera coalición política solidaria, que le permita posicionarse como el tercer sector económico de este país.

3.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

Las cooperativas se han caracterizado por estar conformadas por personas pertenecientes a las clases menos favorecidas, pero esto no es excusa para que dichas entidades irradien pobreza y humildad, y mucho menos en cuanto a su plataforma tecnológica se refiere. Pues realmente para competir con la banca tradicional, se requiere sino superarlos, al menos igualarlos en cuanto al desarrollo tecnológico, hoy en día la banca virtual más que en un servicio complementario se ha convertido en una verdadera necesidad, ya

que se tiene la oportunidad 24 horas al día y 7 días a la semana, de administrar los recursos financieros tal cual como lo exijan las necesidades propias de cada individuo.

La banca tradicional por ejemplo, cuenta con grandes redes de cajeros automáticos, mientras que en el sector cooperativo, solo unas cuantas ofrecen dicho servicio, y eso mediante alianzas con entidades bancarias que se quedan con gran parte de las comisiones, encareciendo aún más los costos por el uso de estos servicios. Así las cosas vemos la necesidad apremiante de que el sector cooperativo se una verdaderamente para adelantar este tipo de proyectos, que no solo le permitirían conformar la red de cajeros más grande del país, sino que seguramente gracias a las economías de escala, permitiría la reducción significativa de los costos de estos servicios para sus cooperados.

Este es el cambio tecnológico que requiere el sector cooperativo, para que continúe consolidándose como un verdadero modelo de inclusión y desarrollo social.

3.5. ANÁLISIS DEL SECTOR

COOTRAUNION es una cooperativa de ahorro y crédito y pertenece al llamado sector solidario, y la cadena de valor está conformada así:

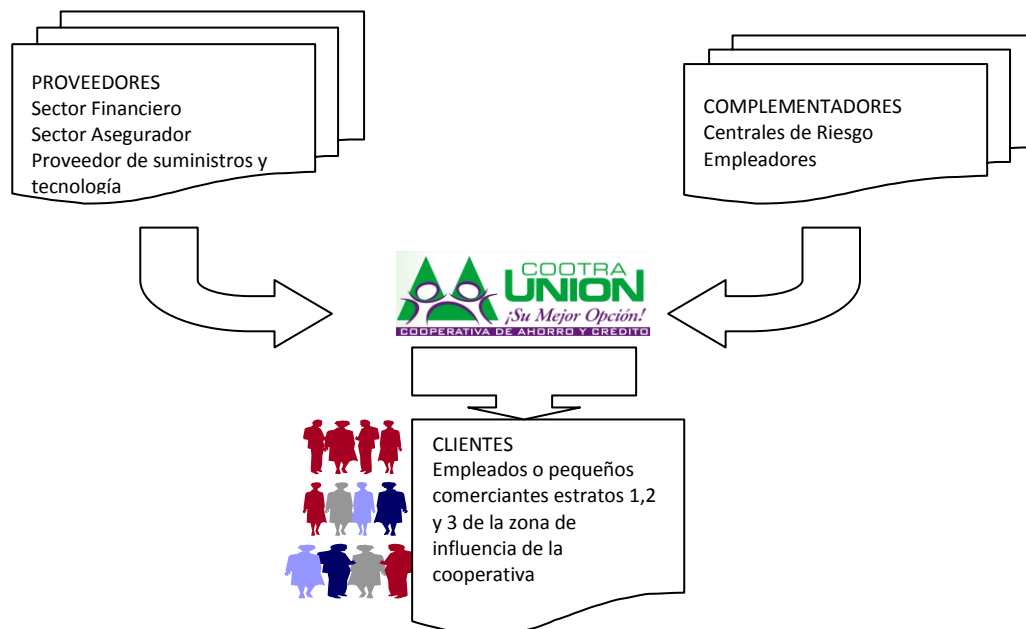


Ilustración No. 1 Cadena de valor de Cootraunion²

3.5.1. Proveedores:

Sector Financiero: Son las entidades públicas o privadas que desarrollan actividades relacionadas con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación del país. COOTRAUNION tiene relaciones comerciales con Bancos, Sociedades Fiduciarias, Comisionistas de bolsa y Leasing. A través de los bancos canaliza y administra sus recursos económicos quienes les provee el disponible para el desarrollo de su actividad comercial a través de cuentas corrientes, así mismo sirven de puente para realizar las diferentes inversiones que se originan por los excedentes de tesorería y que son colocados en diferentes activos financieros a través de sociedades fiduciarias, comisionistas

² Tomado del documento análisis de la cadena de valor elaborado por la gerencia financiera 2008.

de bolsa y compañías de leasing; igualmente a través de los servicios de banca electrónica se realizan los pagos a los demás proveedores de la organización.

Sector Asegurador: Son entidades públicas o privadas que se encargan de cubrir una gran cantidad de riesgos a los que están expuestos no solo las personas naturales como también las jurídicas, como por ejemplo: seguros de vida, seguros funerarios, seguros contra incendio, robo, terremoto, vehículos, vivienda, deudores, etc. COOTRAUNION siempre ha cubierto sus riesgos a través de entidades pertenecientes al sector cooperativo.

Proveedores de suministros: Son todas aquellas empresas encargadas de proveer los elementos necesarios para el desarrollo de la actividad operacional de la cooperativa como papelería, útiles de oficina, etc. COOTRAUNION ha establecido relaciones comerciales con empresas mayoristas buscando una reducción en los costos de la entidad.

Proveedores de tecnología: Son empresas encargadas de suministrar tanto el software, como el hardware requerido por la entidad para el desarrollo de su actividad operativa.

Consultores: son todas aquellas personas naturales o jurídicas que tienen como función apoyar a la entidad en temas de formación y capacitación tanto de los directivos como de los administradores, empleados y asociados de la entidad.

3.5.2. Complementadores:

Empresas con convenio de libranza: Estas empresas juegan un papel importante en el desarrollo de la actividad operativa de la cooperativa, pues facilitan la relación entre el asociado y la entidad, además garantizan el recaudo tanto de cartera como de aportes contribuyendo al mantenimiento de unos índices de calidad de cartera aceptables.

Centrales de riesgo: Son entidades de carácter privado especializadas en el almacenamiento de datos acerca del comportamiento de pago en las obligaciones de las personas naturales o jurídicas. En estas bases de datos se registran no sólo las situaciones de incumplimiento sino la historia crediticia de quienes atienden sus obligaciones oportunamente. La información suministrada por estas empresas son una herramienta fundamental para el análisis y estudio de créditos, al conocer el comportamiento histórico del hábito de pago de los solicitantes, que aunque no garantizan un comportamiento futuro similar, si minimizan el riesgo crediticio, además contribuyen a la recuperación de cartera morosa, por el bloqueo que se genera automáticamente para el acceso tanto al sistema financiero como el comercio en general, situación que solo se supera cuando el usuario cancela las obligaciones atrasadas.

3.5.3. Transformadores y distribuidores:

COOTRAUNION es una cooperativa cuyo objeto social es el ahorro y el crédito, por lo tanto de acuerdo al modelo de empresa, no se identifica claramente la figura de transformadores y distribuidores, pues los servicios son prestados directamente por la cooperativa.

Existen algunas entidades del sector que sí ofrecen sus servicios a través de Corresponsales No Bancarios, los cuales podríamos calificar como distribuidores, pero no este no es el caso para COOTRAUNION.

3.5.4. Clientes:

Los clientes de la cooperativa son los empleados o pequeños comerciantes, de estrato 1, 2 y 3, residentes en el municipio de La Unión o en los circunvecinos, que por sus condiciones financieras no tienen acceso a los servicios financieros de la banca tradicional, además son personas que ven en el modelo y la filosofía cooperativa, como una alternativa para la satisfacción de sus necesidades crediticias, de ahorro y complementarias con todo lo concerniente a la gestión social.

3.6.EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN COOTRAUNION

3.6.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: En el caso de las entidades cooperativas con actividad financiera, existen varias barreras de entrada para los competidores, en primer lugar la ley 454 de 1998 en el artículo 42º fija un aporte social pagado mínimo de \$500.000.000, que a valores de hoy asciende a \$814 millones, y en el municipio de La Unión y su área de influencia, no existen otras empresas que cuenten con empleados con capacidad de cumplir este requisito; adicionalmente la Superintendencia de Economía Solidaria autoriza la apertura de oficinas o de nuevas cooperativas dependiendo la carencia o ausencia de servicios financieros en la zona de influencia de la entidad solicitante, convirtiéndose tal vez en la barrera más difícil de cumplir. La otra limitante se presenta teniendo en cuenta el nicho de mercado atendido por COOTRAUNION, que corresponde a personas de muy bajos ingresos e inestabilidad laboral, lo cual lo hace poco atractivo para que nuevos competidores incursionen en este mercado.

De todas maneras en el municipio de La Unión Valle, difícilmente la SUPERSOLIDARIA autorizaría una oficina nueva o un corresponsal no bancario, considerando el número de habitantes que posee el municipio que es de 40.000, pero si lo podría autorizar para los circunvecinos como Toro, Roldanillo o La Victoria, donde no existen entidades cooperativas con actividad financiera, y son los que en un futuro pretendemos atender mediante la apertura de agencias o corresponsales no bancarios.

3.6.2. La rivalidad entre los competidores: Tal cual como se mencionó en el punto anterior, los competidores son muy limitados, de hecho

somos la única cooperativa de ahorro y crédito en nuestra área de influencia, la competencia se presenta con algunas entidades Bancarias y con el Banco de La mujer, quienes ofrecen sus servicios a un sector muy reducido de nuestra base social, que cumplen el perfil que ellos atienden; la publicidad que ellos utilizan fuertemente para atacar ese nicho, es argumentando la ventaja de no exigencia de codeudores, ni inmovilización de recursos financieros como si lo tienen que hacer en la cooperativa vía aportes sociales, pero nuestra gran ventaja sigue siendo las tasas de interés bajas, y los servicios sociales complementarios.

3.6.3. Poder de negociación de los proveedores: De nuestros proveedores el tema más complejo se presenta con el sector financiero, pues en La Unión Valle la única entidad bancaria es Bancolombia, por lo tanto prácticamente hay que someterse a las condiciones de servicio impuestas por ellos. Las demás entidades financieras están ubicadas en municipios circunvecinos que hacen más riesgoso el manejo de los recursos por la distancia, el tema de seguridad de la zona, y los costos que ello implica. Con los otros proveedores la situación se puede calificar de normal, ya que hay una alta variedad de oferta, no en el municipio, pero por el tipo de servicio que nos prestan no es relevante su domicilio.

Poder de negociación de los compradores: Realmente nuestros clientes (asociados) no tienen un fuerte poder de negociación, principalmente porque el segmento del mercado que atendemos, no tiene mejores posibilidades debido a su perfil de riesgo desde la óptica del sector financiero tradicional, y a pesar de ello nuestras

tasas son muy atractivas comparativamente frente las ofrecidas por la banca incluso para sus clientes preferenciales, pues por nuestra vocación de sentido social y nuestra estructura liviana de costos, nos dan un gran margen de maniobra en cuanto al precio de los servicios.

3.6.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: En la actualidad no se vislumbra la existencia de sustitutos para el tipo de servicios ofrecidos por la cooperativa, de hecho en años anteriores surgieron a nivel de las empresas fondos de ahorro totalmente informales sin ninguna vigilancia y control, estafando a cientos de personas lo cual ha ocasionado que el público pierda la confianza en dichas modalidades de ahorro, situación que nos ha favorecido por la trayectoria y transparencia que caracteriza a nuestra institución.

4. DIAGNOSTICO DEL AREA DE MERCADEO MEDIANTE LA MATRIZ DAFO

4.1 DEBILIDADES

- Ausencia de estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.
- Bajos índices de crecimiento en la base social.
- Poca diversificación de productos y servicios.
- Bajos niveles de colocación de cartera frente a los promedios del sector.
- Planta de personal reducida.
- Poco tiempo invertido por directivos al desempeño de sus funciones.
- Falta de presencia comercial de la cooperativa en municipios circunvecinos.

4.2 AMENAZAS

- Capacidad tecnológica de la competencia.
- Desaceleración económica.
- Incremento en los índices de desempleo e inestabilidad laboral.
- Orientación de la banca tradicional hacia nichos de mercado que eran atendidos exclusivamente por las cooperativas.
- Ausencia de vigilancia y control hacia ONG's permitiéndoles el desarrollo de la actividad crediticia con políticas más flexibles.
- Apertura de Corresponsales No Bancarios de entidades financieras en el área de influencia.

- Situación jurídica, administrativo y financiero del principal generador de empleo de la región.

4.3 FORTALEZAS

- Autonomía e independencia administrativa.
- Solidez financiera y alta capacidad de inversión.
- Excelente calidad en la prestación del servicio y atención a los asociados.
- Adecuado clima organizacional.
- Estructura administrativa liviana con proceso rápido para toma de decisiones y rápida adaptación a los cambios.
- Personal administrativo altamente capacitado.
- Confianza y credibilidad entre sus asociados.
- Bajos costos de operación.
- Productos de crédito con bajas tasas de interés frente a la competencia.
- Inversión adecuada de recursos en capacitación del personal administrativo, directivo y empleados en general de la cooperativa.
- Recuperación de la credibilidad en el sector cooperativo financiero por parte de la ciudadanía.

4.4 OPORTUNIDADES

- Políticas gubernamentales orientadas al incremento de la bancarización a través de la Banca de las Oportunidades.
- Nueva legislación cooperativa orientada a la adecuada administración de los riesgos.

- Disponibilidad en el mercado de Sistemas de información con alto desarrollo tecnológico.
- Existencia de un mercado potencial atractivo en municipios circunvecinos.
- Baja presencia de cooperativas financieras en el área de influencia.

4.5 CONSTRUCCION DE LA MATRIZ DAFO

<div>FACTORES EXTERNOS</div> <div>FACTORES INTERNOS</div>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas gubernamentales orientadas al incremento de la bancarización a través de la Banca de las Oportunidades. • Nueva legislación cooperativa orientada a la adecuada administración de los riesgos. • Disponibilidad en el mercado de Sistemas de información con alto desarrollo tecnológico. • Existencia de un mercado potencial atractivo en municipios circunvecinos. • Baja presencia de cooperativas financieras en el área de influencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad tecnológica de la competencia. • Desaceleración económica.. • Incremento en los índices de desempleo e inestabilidad laboral. • Orientación de la banca tradicional hacia nichos de mercado que eran atendidos exclusivamente por las cooperativas. • Ausencia de vigilancia y control hacia ONG's permitiéndoles el desarrollo de la actividad crediticia con políticas más flexibles. • Apertura de Corresponsales No Bancarios de entidades financieras en el área de influencia. • Situación jurídica, administrativo y financiero del principal generador de empleo de la región.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía e independencia administrativa. • Solidez financiera y alta capacidad de inversión. • Excelente calidad en la prestación del servicio y atención a los asociados. • Adecuado clima organizacional. • Estructura administrativa liviana con proceso rápido de toma de decisiones y rápida adaptación a los cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la solidez económica para financiar la renovación de la plataforma tecnológica y la apertura de sucursales. • Utilizar la formación, habilidades y capacidades de los funcionarios para aprovechar los beneficios de las políticas de la banca de las oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la capacidad financiera de la entidad, para equipararse tecnológicamente frente a la competencia. • Aprovechar la confianza y la credibilidad de la cooperativa para adelantar programas de expansión de mercados.

<ul style="list-style-type: none"> • Personal administrativo altamente capacitado. • Confianza y credibilidad entre sus asociados. • Bajos costos de operación. • Productos de crédito con bajas tasas de interés frente a la competencia. • Inversión adecuada de recursos en capacitación en general de la cooperativa. • Recuperación de credibilidad del sector cooperativo financiero. 		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización. • Bajos índices de crecimiento en la base social. • Poca diversificación de productos y servicios. • Bajos niveles de colocación de cartera frente a los promedios del sector. • Planta de personal reducida. • Poco tiempo invertido por directivos al desempeño de sus funciones. • Falta de presencia comercial de la cooperativa en municipios circunvecinos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar los sistemas de información disponibles en el mercado para fortalecer la plataforma tecnológica de la entidad. • Abrir sucursales o Corresponsales No Bancarios en municipios circunvecinos para mejorar los índices de crecimiento de la base social. • Utilizar los medios de comunicación disponibles para fortalecer la promoción y publicidad de la cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> •

5. PLAN DE MEJORAMIENTO

5.1. ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES DETECTADAS

Debilidad	Razones
Ausencia de estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización	<ul style="list-style-type: none">• Bajo presupuesto para el área de mercadeo.• No existe claramente un área definida como responsable de mercadeo.
Bajos índices de crecimiento en la base social	<ul style="list-style-type: none">• Deficiencias en programas de promoción, comunicación y publicidad.• Deficiencias en la gestión comercial.• Falta de investigaciones de mercado.
Poca diversificación de productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none">• No existen estudios de satisfacción y de nuevas necesidades.• Plataforma tecnológica desactualizada.• Poco tiempo invertido a actividades de planeación.• Deficiencias en la segmentación del mercado.
Bajos niveles de colocación de cartera frente a los promedios del sector.	<ul style="list-style-type: none">• Base social reducida.• Crecimiento en índices de desempleo.• Inestabilidad laboral.• Gestión agresiva de la competencia.• Base social caracterizada por bajos ingresos, inestabilidad laboral e informalidad.
Planta de personal reducida	<ul style="list-style-type: none">• Políticas orientadas a la maximización de la rentabilidad.
Poco tiempo invertido por directivos al desempeño de sus funciones.	<ul style="list-style-type: none">• Las obligaciones laborales de los directivos con sus empleadores.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de remuneración por el desempeño de sus funciones.
Falta de presencia comercial de la cooperativa en municipios circunvecinos.	<ul style="list-style-type: none"> • Limitantes por la plataforma tecnológica y de comunicaciones. • Requisitos excesivos por ente de control para autorización de sucursales o agencias. • Ausencia de un plan de expansión.

5.2. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Area:	Mercadeo					
Objetivo:	Mejorar la gestión de mercadeo de la cooperativa.					
Debilidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar	Fecha	Responsable
Ausencia de estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización	1. Creación de área de mercadeo.	1.1. Definición estructura del área. 1.2. Fijación de remuneración. 1.3. Aprobación estructura y remuneración	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en gastos de personal. • Incremento en planta de personal. 	• Nómina.	Dic-2008	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia general • Consejo de administración.

Area:	Mercadeo					
Objetivo:	Mejorar la gestión de mercadeo de la cooperativa.					
Debilidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar	Fecha	Responsable
	2. Asignación de recursos al área de mercadeo.	2.1. Asignación recursos tecnológicos. 2.2. Asignación recursos financieros. 2.3. Asignación recursos humanos. 2.4. Convocatoria, selección y contratación.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de equipos. • Ejecución presupuestal mensual. • Número de personas del área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario. • Nómina. 	Ene-2009	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia general.
	3. Asignación de funciones y responsabilidades.	3.1. Modificación manual de funciones. 3.2. Aprobación de manual. 3.3. Socialización y asignación de responsabilidades.			Feb-2009	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia general. • Subgerencia.

Area:	Mercadeo					
Objetivo:	Mejorar la gestión de mercadeo de la cooperativa.					
Debilidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar	Fecha	Responsable
	4. Elaboración de plan de mercadeo.	4.1. Diagnóstico. 4.2. Elaboración matriz DOFA. 4.3. Segmentación 4.4. Mix de mercadeo 4.5. Elaboración de estrategias. 4.6. Elaboración plan de acción. 4.7. Aprobación plan de mercadeo.	<ul style="list-style-type: none"> • Diez estrategias planteadas. 	Documento plan de mercadeo.	Marzo – Mayo de 2009	<ul style="list-style-type: none"> • División de mercadeo. • Consejo de administración. • Gerencia. • Subgerencia.

Area:	Mercadeo					
Objetivo:	Mejorar la gestión de mercadeo de la cooperativa.					
Debilidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar	Fecha	Responsable
Bajos índices de crecimiento en la base social	5. Realización de actividades de promoción.	5.1. Contratación de promotores comerciales. 5.2. Elaboración plan de medios. 5.3. Elaboración de material publicitario. 5.4. Distribución de publicidad y difusión comercial en diferentes medios. 5.5. Elaboración de campañas de afiliación.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de promotores contratados. • Cantidad de material. • Número de medios utilizados. • Participación en el mercado. • Número de afiliaciones mensuales. • Afiliaciones por promotor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planilla de contratos. • Factura de publicidad. • Plan de medios. • Investigación de mercado. • Aplicativo. 	Jun-2009	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Subgerencia • Area de mercadeo.
	6. Diseño de programas de fidelización de asociados.	6.1. Elaboración plan de incentivos por antigüedad como asociado. 6.2. Elaboración de publicidad del plan. 6.3. Distribución de publicidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad mensual de retiro de asociados. • Variación mensual y anualizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicativo 	Jun-2009	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Subgerencia • Area de mercadeo.

Area:	Mercadeo					
Objetivo:	Mejorar la gestión de mercadeo de la cooperativa.					
Debilidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar	Fecha	Responsable
Baja diversificación de productos y servicios.	7. Revisión de portafolio actual de servicios y de la competencia.	7.1. Nombramiento de comité evaluador. 7.2. Elaboración cronograma de actividades. 7.3. Recopilación de portafolios de la competencia. 7.4. Reuniones de estudio y análisis.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas encuestadas. • Calificación niveles de satisfacción. • Número de productos actuales. • Número de productos y servicios nuevos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tabulación de encuestas. • Portafolio de servicios. 	Jun-2009	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo de administración • Gerencia General • Subgerencia
	8. Estudio de niveles de satisfacción, necesidades y expectativas.	8.1. Diseño de encuestas. 8.2. Elaboración y tabulación de resultados. 8.3. Evaluación de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel satisfacción por producto. • Lista de necesidades. 	Documento encuesta	Jul-2009	Area de mercadeo de gerencia. Comité de
	9. Segmentación de productos y servicios.	9.1. Reestructuración de portafolio por segmentos objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de segmentos • Productos por segmento. 	Documento plan de mercadeo	Jul-2009	Area de mercadeo de gerencia Consejo de administración

Area:	Mercadeo					
Objetivo:	Mejorar la gestión de mercadeo de la cooperativa.					
Debilidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar	Fecha	Responsable
	10. Revisión y actualización plataforma tecnológica.	10.1. Investigación de tecnología utilizada por la competencia. 10.2. Definición de necesidades y requerimientos tecnológicos. 10.3. Cotización de nueva plataforma. 10.4. Inversión e implementación. 10.5. Digitación de información en paralelo. 10.6. Comparación de resultados. 10.7. Puesta en marcha de nueva plataforma.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de nuevos servicios. • Número de usuarios de nuevos servicios. • Ingresos generados por nuevos servicios. 	Aplicativo	Ago-2009	<ul style="list-style-type: none"> • Area de sistemas • Comité técnico • Comité de gerencia.

Area:	Mercadeo					
Objetivo:	Mejorar la gestión de mercadeo de la cooperativa.					
Debilidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar	Fecha	Responsable
Bajos niveles de colocación de cartera frente a los promedios del sector.	11. Asignación de créditos preaprobados a clientes AAA.	11.1. Revisión servicio de la deuda para segmentación de asociados. 11.2. Estudio y preaprobación de créditos. 11.3. Envío de correspondencia	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de créditos actuales por línea. • Cantidad de créditos nuevos. • Índices de crecimiento de cartera. • Número de créditos mensuales preaprobados aceptados. • Monto promedio de colocación. 	Aplicativo de cartera.	Sep-2009	Comité de gerencia
	12. Realización de campañas de colocación de créditos.	12.1. Fortalecimiento gestión comercial. 12.2. Elaboración y distribución de publicidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas abordadas. • Número Solicitudes de afiliación por asesor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planilla de gestión comercial • Aplicativo de cartera. 	Oct-2009	Area de mercadeo.

Area:	Mercadeo					
Objetivo:	Mejorar la gestión de mercadeo de la cooperativa.					
Debilidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar	Fecha	Responsable
	13. Reducción de trámites y acompañamiento en proceso de solicitud.	13.1. Revisión de requisitos para otorgamiento de créditos. 13.2. Modificación del reglamento y definición de requisitos según perfil de riesgo. 13.3. Diligenciamiento de solicitudes por parte de los asesores	<ul style="list-style-type: none"> • Número de requisitos suprimidos. • Número de solicitudes diligenciadas. 	Reglamento de afiliación Aplicativo de cartera.	A partir de Octubre de 2009	Area de mercadeo.
Poco tiempo invertido por directivos al desempeño de sus funciones.	14. Programa de sensibilización y motivación.	14.1. Diseño cronograma de capacitaciones. 14.2. Contratación de conferencista motivador. 14.3. Realización de jornada de motivación. 14.4. Cronograma de sesiones ordinarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reuniones mensuales. • Variación mensual y anual del número de reuniones. • Número de conferencias. • Número de participantes. 	Actas del consejo de administración y gerencia.	Abr-2009	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Comité de educación

Area:	Mercadeo					
Objetivo:	Mejorar la gestión de mercadeo de la cooperativa.					
Debilidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar	Fecha	Responsable
	15. Diseño de estímulos no monetarios.	15.1. Asignación presupuestal para estímulos. 15.2. Reglamentación y aprobación. 15.3. Puesta en marcha programa estímulos.	• Recompensas por consejero.	Reglamento	May-2009	• Consejo de administración • Gerencia general.
Falta de presencia comercial de la cooperativa en municipios circunvecinos.	16. Estudio de factibilidad.	16.1. Investigación de mercado. 16.2. Priorización de mercados objetivo. 16.3. Selección de forma de presencia comercial.	• Mercado potencial. • Meta de crecimiento mensual. • Ejecución meta de crecimiento.	Documento investigación de mercado. Aplicativo de cartera. Aplicativo contable.	Oct-2009	• Consejo de administración • Gerencia • Subgerencia • Area de mercadeo
	17. Plan de expansión.	17.1. Aprobación plan de expansión. 17.2. Asignación presupuestal. 17.3. Elaboración cronograma de expansión. 17.4. Consecución	• Afiliaciones mensuales • Retiros mensuales • Créditos colocados. • Captaciones mensuales.	Aplicativo de cartera.	Ene-2010	• Consejo de administración. • Gerencia • Area de mercadeo.

Area:	Mercadeo					
Objetivo:	Mejorar la gestión de mercadeo de la cooperativa.					
Debilidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar	Fecha	Responsable
		locales comerciales. 17.5. Adecuación de locales. 17.6. Selección y contratación de personal. 17.7. Apertura de oficina.				
	18. Actualización plataforma tecnológica.	18.1. Inventario de recursos blandos y duros actuales. 18.2. Selección y Contratación asesor tecnológico. 18.3. Benchmarking tecnológico en cooperativas similares. 18.4. Diseño de estructura tecnológica requerida. 18.5. Presupuesto actualización tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad de procesamiento. • Relación costo beneficio. • Tiempo recuperación de la inversión. 	Informe asesor tecnológico.	Mayo-2009	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo de administración • Gerencia General • Subgerencia.

Area:	Mercadeo					
Objetivo:	Mejorar la gestión de mercadeo de la cooperativa.					
Debilidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar	Fecha	Responsable
		18.6. Cotización. 18.7. Inversión e implementación 18.8. Prueba piloto. 18.9. Ajustes. 18.10. Puesta en marcha definitiva.				

6. RECOMENDACIONES

- Considero que el punto de partida para que este plan de mejoramiento sea exitoso, es que los directivos de COOTRAUNION deben reconocer abiertamente sus debilidades, luego estar dispuestos a trabajar fuertemente para superarlas y tener una actitud positiva y abierta al cambio.
- Es fundamental que la administración invierta los recursos necesarios para actualizar su plataforma tecnológica, pues esta es transversal a toda la organización y es la que soportará cualquier plan de expansión que se adopte en el futuro. Sin una plataforma adecuada fracasaría cualquier iniciativa que se desarrolle en la entidad, pues se puede afirmar que el riesgo operativo es bastante alto.
- Otro elemento importante a considerar es que si bien es cierto una planta de personal reducida impacta favorablemente en los costos de operación, también es cierto que puede convertirse en un obstáculo a la hora de administrar, planear y proyectar la empresa, puesto que la gerencia se vuelve muy operativa y el día a día lo absorbe de tal forma que le impide dedicarse verdaderamente a su función de visionario estratégico de la organización.
- La recomendación final es que en estos momentos COOTRAUNION tiene grandes fortalezas y oportunidades que debe aprovechar para hacerle frente a un futuro cercano que muy seguramente será más competitivo, y que de no tomarse medidas correctivas hoy, podría verse comprometida su estabilidad socioeconómica más adelante.

7. CONCLUSIONES

Si bien es cierto COOTRAUNION en sus 15 años de existencia ha registrado índices de crecimiento altamente aceptables, en la coyuntura económica actual es necesario apoyarse en herramientas administrativas que le permitan hacer un análisis profundo tanto del entorno interno como externo de la organización, y poder así aprovechar las fortalezas y oportunidades existentes para catapultar la entidad no solo hacia un mayor crecimiento sino lograr una mayor estabilidad socioeconómica.

Así las cosas para el área de mercadeo de la entidad, consideramos que es necesario:

- En primer lugar una reestructuración tecnológica que le permita un adecuado alineamiento de todos los recursos de la entidad, que le permitan brindar un soporte adecuado no solo a los servicios actuales sino a los potenciales fruto del logro de las metas de crecimiento.
- En segundo lugar es necesario no solo asignar la responsabilidad de la gestión de mercadeo a un área en particular, sino que el ideal sería la creación de una nueva división, que dadas las limitaciones que se presentan precisamente por lo reducido de la planta de personal, se lograrían mejores resultados a la hora de enfrentar proyectos de crecimiento, profundización y ampliación del mercado.
- Algo muy positivo para resaltar en esta institución es el proceso permanente de capacitación no solo a directivos, administradores sino también a funcionarios de la entidad, dinámica que por sí sola no garantiza el éxito en el negocio, ya que requiere una adecuada estructura que permita el desarrollo de una gerencia menos operacional y más visionaria enfocada a la proyección en el mediano y largo plazo de la organización.
- Los administradores y líderes de la organización deben tener claridad que mercadeo coloca al consumidor en el centro de la organización, esta es la única forma de lograr mantener la base de clientes de cualquier empresa y poder subsistir en un mercado cada vez más competitivo con creciente abanico de posibilidades, con acceso ilimitado a información alrededor del mundo.

- Finalmente considero que para ser exitoso en la estrategia de mercadeo, hay que ser muy claro en la misión y visión del negocio, con orientación a servir al asociado actual y potencial. La debida investigación de mercado, la penetración y desarrollo del mercado la adecuada segmentación con objetivos claros y alcanzables, tácticas ejecutables, programas y presupuestos que conlleven al adecuado seguimiento al desempeño y las acciones correctivas en tiempo y orden son la clave del éxito.

BIBLIOGRAFÍA

DURÁN N, Alberto. Elementos Básicos de Mercadotecnia. Editorial Luz, 2001

BERNAL T, César Augusto. Metodología de la investigación para administración y economía. Editorial Pearson Educación de Colombia, Bogotá, 2000

Manual para la elaboración de planes de mejoramiento, Sistema Nacional de la Educación Superior, 2003

ANEXOS

COMPETENCIA INTERNA					
COOTRAUNION					
CAPACIDAD COMERCIAL					
	GD	LD	E	LF	GF
1 La Empresa conoce su segmento de mercado y su potencial: valor y tasa de crecimiento.				X	
2 Tiene detectadas y evaluadas las necesidades y los satisfactores de sus usuarios.			X		
3 La Empresa tiene identificados su portafolio de productos y servicios, su marketing mix y su enfoque estratégico		X			
4 Dispone de Base de Datos actualizada y dinámica de sus clientes y usuarios			X		
5 La Empresa tiene claros los elementos singulares y definidos que la diferencian de sus competidores.			X		
6 Dispone de la información actualizada de sus usuarios actuales.				X	
7 Tiene claro el posicionamiento que busca obtener en sus clientes y usuarios.			X		
8 Tiene cuantificada la rentabilidad de cada cliente o grupo de clientes y una estrategia para maximizar su valor			X		
9 Se cuenta con un plan de acción comercial con cronograma de trabajo.	X				
10 Cada área de la Empresa tiene conocimiento del plan de acción.		X			
11 Existen estrategias claras de promoción, precio, portafolio de productos y servicios, modelo de venta y servicio al	X				
12 La entidad cuenta con personal capacitado para informar adecuadamente a sus usuarios.				X	
13 La Empresa desarrolla constantemente nuevos productos y/o servicios.			X		
14 La Empresa proporciona a sus clientes y usuarios medios para expresar sus sugerencias y su satisfacción por los	X				
15 La Empresa tiene identificados sus principales competidores, su participación en el mercado,		X			
16 Evalúa el Impacto de Servicios prestados a sus clientes	X				
EVALUACION FINAL					
CAPACIDAD COMERCIAL					
COOTRAUNION					
	GD	LD	E	LF	GF
N	4	3	6	3	0
%	25.0%	18.8%	37.5%	18.8%	0.0%

CAPACIDAD LOGÍSTICA

	GD	LD	E	LF	GF
1 La Empresa cuenta con manuales de procesos actualizados con los cuales operar y asesorar a sus				X	
2 La Empresa cuenta con las licencias requeridas para la prestación de sus servicios de manera independiente				X	
3 Los procesos de servicio de la empresa es flexible para permitir su utilización con diferentes tipos de usuarios.			X		
4 Los equipos y la tecnología cumplen con las expectativas de sus usuarios y aportan a la productividad de la		X			
5 La empresa cuenta con convenios de cooperación formales con proveedores, tales			X		
6 Se tienen establecidos controles efectivos para la utilización de la tecnología de la empresa.			X		
7 Los empleados tienen una capacitación coherente con la tecnología utilizada.				X	
8 El nivel de ocupación de los equipos esta relacionado con las expectativas de la empresa				X	
9 La ubicación física de los equipos es adecuada para su funcionamiento y utilización.				X	
10 Existe un adecuado servicio por parte de los proveedores de la tecnología instalada.			X		

EVALUACION FINAL CAPACIDAD LOGÍSTICA COOTRAUNION

	GD	LD	E	LF	GF
N	0	1	4	5	0
%	0.0%	10.0%	40.0%	50.0%	0.0%

CAPACIDAD FINANCIERA

	GD	LD	E	LF	GF
1 El sistema contable y de costos provee la información requerida para el proceso de toma de decisiones.					X
2 La empresa cuenta con facilidades para financiar adecuadamente nuevas operaciones y servicios					X
3 Se conoce la rentabilidad financiera de la empresa y de cada uno de sus servicios.					X
4 Se conocen las utilidades sociales de la empresa generadas por su accionar.				X	
5 Se ha evaluado la solidez de la empresa y su proyección para los 2 próximos años.					X
6 La entidad cuenta con el capital de trabajo necesario para atender sus necesidades y obligaciones.					X
7 Los socios están aportando los recursos comprometidos de acuerdo con lo planeado en la sociedad.					X
8 Se cuenta con un sistema de información que facilite el proceso de toma de decisiones.					X
9 La empresa genera recursos que aseguren su sostenibilidad.					X

EVALUACION FINAL CAPACIDAD FINANCIERA COOTRAUNION

	GD	LD	E	LF	GF
N	0	0	0	1	8
%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	88.9%

CAPACIDAD DIRECTIVA

	GD	LD	E	LF	GF
1 La empresa cuenta con un proceso de planeación activo que guía su toma de decisiones a todo nivel.		X			
2 La empresa tiene una adecuada velocidad de respuesta a los cambios de su entorno.					X
3 Se cuenta con una estructura organizacional y un equipo humano coherente con sus necesidades.				X	
4 Existe una adecuada comunicación interna y externa para el desarrollo de sus actividades.			X		
5 Se cuenta con un desarrollo interno de habilidades para responder a los cambios del entorno.				X	
6 Se cuenta con habilidades para atraer y retener gente altamente creativa					X
7 Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa.				X	
8 Dispone de información sobre prospección del sector, cadenas de valor de su región, análisis de competitividad y productividad sectorial y regional				X	
9 El personal esta activamente involucrado con los objetivos, metas y estrategias de la empresa				X	
10 Los planes trazados cuentan con la formulación presupuestal correspondiente.					X
11 Se cuenta con acciones planeadas para fortalecer la calidad total de la empresa, a través de capacitación, normas, aseguramiento de procesos, etc.	X				
12 Se han diseñado para su aplicación y ejecución estrategias de fortalecimiento de la empresa		X			

EVALUACION FINAL CAPACIDAD DIRECTIVA COOTRAUNION

	GD	LD	E	LF	GF
N	1	2	1	5	3
%	8.3%	16.7%	8.3%	41.7%	25.0%

A NIVEL DE RESULTADOS

	GD	LD	E	LF	GF
1 Las acciones previstas en los presupuestos se han cumplido.					X
2 La puesta en operación de la empresa se ha realizado dentro de los planes y expectativas previstas.					X
3 La rentabilidad recibida por los socios de la empresa cumple con sus expectativas					X
4 La participación de las entidades proveedores a la empresa se realiza de acuerdo con las expectativas			X		
5 La empresa cuenta con convenios de cooperación con entidades internacionales.	X				
6 La empresa cuenta con convenios de cooperación con entidades regionales		X			
7 La empresa cuenta con convenios de cooperación con entidades locales		X			
8 La empresa forma parte activa de la cadena de valor del sector en que se encuentra.				X	
9 Las actividades realizadas por la empresa en busca de fortalecer la integración con otras empresas ha			X		
10 La empresa siente que el impacto de su gestión en su sector es considerado como una.....					X

EVALUACION FINAL
A NIVEL DE RESULTADOS
COOTRAUNION

	GD	LD	E	LF	GF
N	1	2	2	1	4
%	10.0%	20.0%	20.0%	10.0%	40.0%

CAPACIDAD ESTRATEGICA DE PROCESOS

	GD	LD	E	LF	GF
1 LA EMPRESA IDENTIFICA DESDE EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO UN ENFOQUE DE GERENCIAMIENTO DE PROCESOS.			X		
2 DENTRO DE LAS AREAS ESTRATEGICAS SE HAN ESTABLECIDO OBJETIVOS RELACIONADOS CON EL ANALISIS DE VALOR DE PROCESOS.			X		
3 ES PRACTICA LA ORGANIZACIÓN EN EVALUAR LA EFICACIA DE LOS PROCESOS EN FORMA COMPARATIVA CON ENTIDADES DE PROCESOS SEMEJANTES Y/O SUS COMPETIDORES.		X			
4 DENTRO DE SUS COMPETENCIAS CLAVES DE ÉXITO A ESTABLECIDO ESTRATEGIAS ENFOCADAS AL MEJORAMIENTO DE PROCESOS GENERADORES DE INEFICIENCIA Y/O COSTOS DE NO CALIDAD.			X		
5 SE ESTABLECEN MECANISMOS DE RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS Y LOS OPERATIVOS O SEA GESTION DEL DIA A DIA VS. RESULTADOS ESTRATEGICOS.		X			
6 EXISTE COHERENCIA ENTRE LA ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS, LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ESTRATEGIA.			X		
7 HAY RELACION ENTRE LOS INDICADORES ESTRATEGICOS Y LOS OPERATIVOS QUE EVIDENCIE LA CONSTRUCCION DE ESTOS COMO SOPORTE DE LOS PROCESOS REALIZADOS EN EL DIA A DIA.			X		
8 LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN ESTA BASADA EN PROCESOS Y NO EN FUNCIONES.			X		

EVALUACION FINAL

CAPACIDAD ESTRATEGICA DE PROCESOS COOTRAUNION

	GD	LD	E	LF	GF
N	0	2	6	0	0
%	0.0%	25.0%	75.0%	0.0%	0.0%

CAPACIDAD GESTION DE PROCESOS

	GD	LD	E	LF	GF
1 ESTAN IDENTIFICADOS Y DEFINIDOS LOS PROCESOS ESTRATEGICOS DE DIRECCION, LA RED DE MACROPROCESOS Y LOS PROCESOS FUNDAMENTALES Y DE APOYO.				X	
2 ESTAN IDENTIFICADOS LOS INSUMOS DE LOS DIFERENTES PROCESOS.				X	
3 SE CONOCEN LOS PROVEEDORES DE LOS DIFERENTES PROCESOS.				X	
4 SE CONOCEN LOS REQUISITOS ESPERADOS, POR LOS CLIENTES INTERNOS, DE LOS PROCESOS.			X		
5 SE EVALUA EL NIVEL DE CALIDAD Y EFICIENCIA DE LOS SUBPRODUCTOS ENTRE LOS PROCESOS.			X		
6 SE HAN ESTANDARIZADO LAS DIFERENTES ACTIVIDADES, CONTROLES E INDICADORES DE PROCESO.			X		
7 SE HAN ESTABLECIDO MECANISMOS DE VERIFICACION BASADOS EN AUTOCONTROL.		X			
8 POSEE CUADRO MAESTRO DE OBJETIVOS COMPARTIVOS QUE IDENTIFIQUEN UNA MATRIZ DE RELACION ENTRE PROCESOS.	X				
9 LOS PROCESOS DE APOYO TIENEN ESTABLECIDOS LOS NIVELES DE EFICACIA Y EFICIENCIA REQUERIDOS POR SUS CLIENTES EN LOS PROCESOS FUNDAMENTALES.		X			

EVALUACION FINAL CAPACIDAD GESTION DE PROCESOS COOTRAUNION

	GD	LD	E	LF	GF
N	1	2	3	3	0
%	11.1%	22.2%	33.3%	33.3%	0.0%

